

■本日の構成

1. 組織の「経営資源」とは：大学における現状
2. 私立大学経営の現状
3. 私立大学図書館の経営資源の現状
4. 文教大学越谷図書館の現状と課題：ひとつの事例として

1. 組織の「経営資源」とは：大学における現状

- ・ 組織の経営資源 → ヒト、モノ、カネ
- ・ モノ、カネは必要なものと認識されるのは比較的容易であり、なんとか調達しようという努力がされる。
- ・ 一方、ヒトは、経営資源（人的資源）としてきちんと認識されていないのが悲しい現状（人件費＝コスト → なるべく減らしたい、という経営者の方針）
 - その端的な現れは「**組織を動かすために必要な労働力に対する支出について、その削減のみを目的とした**」業務委託である。
 - ◇ 「あなたの図書館」の体力低下・限界レベルでの経営、そして「大学図書館界」の体力低下を招来 → 短期の問題／中長期の問題
- ・ 組織が社会的に存在できるのは、その組織に社会的に存在する理由があるからである
 - なければ舞台から退場を迫られる。
 - 大学の存在理由（ミッション）は？
 - あなたの大学の存在理由（ミッション）は？
 - 図書館の存在理由（ミッション）は？
- ・ 大学は多すぎる（作りすぎた）。あるいは、国民の、学齢期から生涯にわたる高等教育・学習のグランドデザインがないままに規制緩和が進行しすぎた。
 - この間の大学設置にかかる「規制緩和」の評価が必要
- ・ しかし、一定の競争がないところには、停滞と怠惰がはびこりやすいのも悲しいかな現実である。
 - ここはやはり米国モデルに一日の長がある？
 - 私自身はここ 10 年近くいわれてきた新自由主義的競争環境を必ずしも肯定しない。

私立の大学・短大では今後5～10年で60～100校の経営破綻が予想され、「生き残り」＝「勝ち残り」競争が強いられている。法人化後の国立大学も必ずしもかかる競争の埒外に位置しているわけではないが、私立大学と比べて学生一人当たり16倍の国庫補助金が投入されている国立大学と私立大学は「同じ土俵」では競争できない存在であり、私立大学は「私学らしい教育・研究戦略と経営・財務戦略」が不可欠である。（若林）

- ・ ミッションを遂行のため、そしてそこで働くスタッフがその実現のために仕事を通じて参加をし、かつ生活の糧を得る、組織の目的はこうしたところに存在する（「会社はだれのために存在するのか」）。
 - より多くの人の幸福の実現のために
- ・ 「選択と集中」は、民間企業においてはとりうる方針であるが、大学においてそれはどこまで可能か（たとえば、研究活動中心の組織デザインを、あるいは教育活動中心の組織デザインを、教育でも教養教育を重視した組織デザインを…）。
 - 何に対して集中し、それを遂行するためにどのように組織デザインをするのか。
 - 大学組織（当然図書館も含まれる）のデザインとスタッフのマッピングの検討が必要（何を目的とした組織なのか）。

2. 私立大学経営の現状

2. 1. 大学をめぐる状況

- ・ 私立大学（学校法人）の活動の原資は学生・生徒が納付する学納金に依存している。
 - 大学平均で 56・57%、医歯薬を除く大学平均は 74・75%
 - 国立大学法人は 14.6%、病院部門を除くと 19.6%（以上、若林）
 - ・ したがって、志願者数の減少及び定員割れは経営資源の調達に直接的ダメージを与える。
 - ・ いわゆる「全入時代」を迎えて：私大はどういった状況におかれているのか。
- (1) 私立学校（大学、短大）の数はいくつあるのか？（「学校基本調査」より）

2008（平成 20）年 5 月 1 日現在

区分	学 校 数				
	国立	公立	私立(A)	合計(B)	私立の割合(A/B)
大学	86	90	<u>589</u>	765	77.0%
短期大学	2	29	<u>386</u>	417	92.6%
計	88	119	<u>975</u>	1,182	82.5%

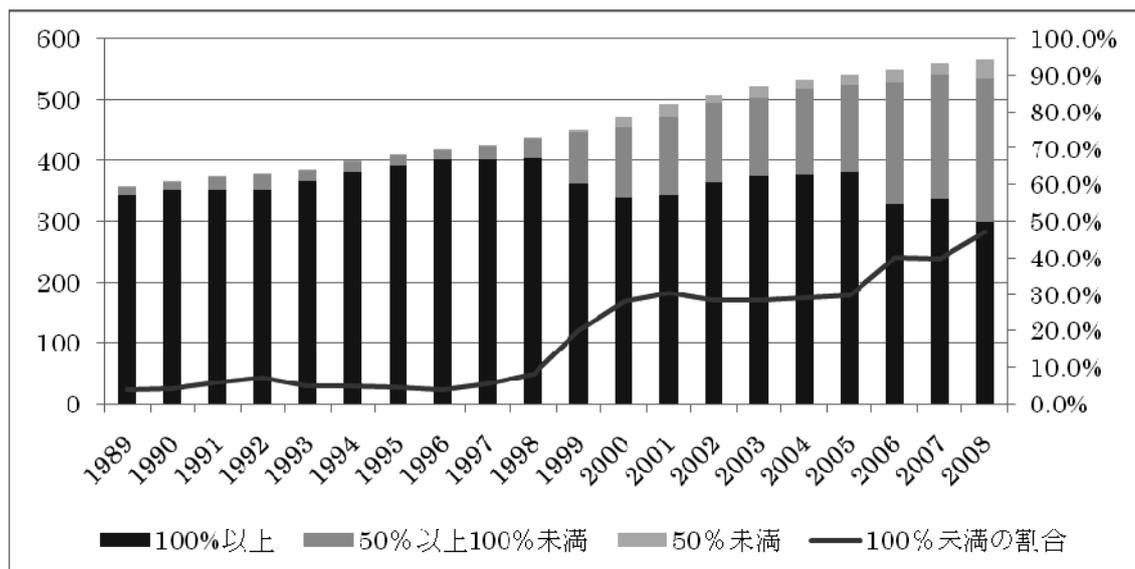
2007(平成 19)年 5 月 1 日現在

区分	学 校 数				
	国立	公立	私立(A)	合計(B)	私立の割合(A/B)
大学	87	89	<u>580</u>	756	76.7%
短期大学	2	34	<u>398</u>	434	91.7%
計	89	123	<u>978</u>	1,190	82.2%

2006(平成 18)年 5 月 1 日現在

区分	学 校 数				
	国立	公立	私立(A)	合計(B)	私立の割合(A/B)
大学	87	89	<u>568</u>	744	76.3%
短期大学	8	40	<u>420</u>	468	89.7%
計	95	129	<u>988</u>	1,212	81.5%

(2) 「定員割れ」の現実



出典：日本私立学校振興・共済事業団私学経営情報センター『平成 20 (2008) 年度私立大学・短期大学等入学志願動向』より <http://www.shigaku.go.jp/shigandoukou20.pdf>

- ・ 私立大学の定員割れ（入学定員数の増加／志願者数・入学者数の減少）
 - 4年制は約 47.1%
 - 薬系大学で3割（薬事日報）※国公立含む 私立歯科大で6割（読売新聞）
 - 閉学（募集停止）するところも出現（短大に多い）
- ・ 2つの二極化
 - 規模による二極化／地域による二極化
 - 「大学全入」＝「えり好みをしなければ…」→ × 受験生はえり好みをしている
 - 大学統合の動き
 - ◇ 関西学院大学と聖和大学(2009 年度) 慶應義塾大学と共立薬科大学 (2008 年度)
 - ◇ 私学はなかなか難しい（それぞれの大学に固有の歴史、理念の相違）

(3) 財政基盤は？

- ・ 学納金依存体質
- ・ 私学助成についての支給基準見直し

定員割れの学部・学科がある大学などへの補助金削減率を現在の最大 15%から毎年徐々に拡大し、2011 年度には最大 50%にまで引き上げる。…新制度は定員充足率が 50%～60%未満の場合、現行の補助金削減率の 15%を毎年徐々に拡大し、2011 年度に最大 50%にする。[読売新聞 2008/2/12]

(4) 「入」と「出」の重視…「中身」は？

近年、一部の有力校以外で“元気のある大学”は、学生の就職支援に力を入れたり、ユニークな講義を実践したりと、特色ある教育研究で「個性」を発揮しているところが多い。人気学部の新設で即効性を期待するより、まずは「大学の質」を高め、学生や企業にアピールするブランド力を身につけると、地に足のついた改革が求められている。[読売新聞 2006/7/26]

2. 2. 「スタッフ・ディベロップメント」(SD) をめぐる動き

- ・大学における「職員」の力量向上の必要性が強くいわれるようになってきた。
 - ・ 桜美林大学の大学院「国際学研究科大学アドミニストレーション専攻(修士課程)」(2001年4月設置)
 - ◇ 大学の「アドミニストレーター」養成

大学は変化の渦中にあります。(中略)

大学は、こうした変化する環境を見据えつつ主体的に運営する、戦略的な経営体への変革を迫られているのです。これからの大学は、優れた教員を擁するだけでは立ち行きません。それが、複雑な環境の中ですぐれた教育や研究として結実するためには、大学としての能力を最大限に引き出す経営が必要とされているのです。

しかし、従来、日本の大学では教育研究に重きをおくあまり、大学経営の専門家を育成することを怠っていたのが現実です。その状況を安直に打破しようとして学外の企業経営の専門家を招聘しても、成功への道は険しいと言わざるを得ません。大学は、一つの経営体でありながら、なおかつ、研究教育という特殊なミッションを担う、典型的な非営利組織でもあるからです。会社経営のプロが必ずしも有能な大学経営のプロとなるとは限らないのです。

結局、その役割に真に相應しいのは、教授スタッフとともに大学を支えてきた大学職員をおいてほかにないでしょう。

本専攻は現職の大学職員のために構想されたプロとしての大学職員、“大学アドミニストレーター”の養成を目的とする日本の私大初の大学院です。

(同専攻ウェブサイトより <http://www.obirin.ac.jp/graduateschool/300/312.html>)

- ・大学の(教員も含めた)スタッフのありかた
 - 教育職員/行政管理職職員(アドミニストレータ)/学術専門職員/事務・技術職員、といった多様化した形態をとらなければ社会の要請にこたえられない(孫福弘:慶應義塾大学(当時))

3. 私立大学図書館の経営資源の現状

3. 1. ヒト

(1) 業務委託の拡大

- ・業務委託にかかわること(牛崎進「大学図書館アウトソーシング活用法」図書館総合展2007フォーラム NPO 大学図書館支援機構 資料より抜粋) ※詳細は昨年度の資料を参照(業務委託で発生していること)
 - 労働派遣法で支持されている派遣と請負(業務委託)の違いについて、適正に認識していないところがある(大学)
 - 職員数の減少あるいは世代継承の問題を抱えている図書館、業務委託にどう向き合うか?業務委託による問題は短期的には顕在しない。むしろ、カウンター対応がよくなったとか、開館時間・日数が拡大されて評判は悪くない。しかし、関係者には消耗感が…
 - 単なる経費削減は、委託会社とその就業者を消耗させるだけで持続的なパートナーシップの維持は無理。‘窮鼠猫をかむ’の譬えて、「偽装請負」等で問題が大学の外に出てゆくリスクを大学は見ておくべき。
- ・業務請負の問題は、現在の日本社会で起きている「労働ダンピング」問題としてもとらえる必要があるのではないか

<大学図書館の業務委託> 学術情報基盤実態調査より

区分 Section	大学a		大学b		図書館		外部委託業務										一部委託	
	数 (「総括 事項」に よる大学 数)	増減 (1999を 100)	数 (「8. 外部委託 業務」に よる大学 数)	増減 (前年 比)	実施館数	実施率 %	実施館数	実施率 %	目録所在 情報 データの 作成	一次情報 (原文情 報)データ ベースの 作成	電算機の 運用	複写	製本	受付・閲 覧	清掃	警備	その他	
																		館
国立大学	98	100.0%	90	100.0%	381		90	90.9	15	5	8	3	78	18	79	54	17	
1999	98	100.0%	90	87.7%	334		90	90.9	13	2	7	4	80	14	83	56	18	
2000	98	100.0%	87	88.2%	288		87	87.9	11	3	8	3	79	16	77	52	18	
2001	98	100.0%	89	90.8%	288		89	89.9	12	3	7	4	79	15	79	53	19	
2002	97	98.0%	89	91.8%	295		89	91.8	17	3	5	4	83	16	80	55	22	
2003	97	98.0%	89	91.8%	295		89	91.8	17	3	5	4	83	16	80	55	22	
2004	87	87.8%	87	89.8%	286		80	92.0	17	2	5	4	88	16	73	54	22	
2005	87	87.9%	75	86.2%	233		75	86.2	15	3	1.1	6	6	18	48	48	12	
2006	87	87.9%	290	99.0%	290		200	89.0	20	6	18	15	117	29	174	117	31	
2007	87	87.9%	289	98.7%	289		206	71.3	18	6	24	18	140	27	177	129	34	
公立大学	86	100.0%	54	132	132		54	88.5	17	7	25	7	40	10	45	33	12	
1999	86	100.0%	68	135	135		68	94.4	24	4	28	8	50	8	58	48	16	
2000	72	109.1%	71	111	111		71	95.9	23	4	30	8	48	9	61	54	14	
2001	74	112.1%	69	112	112		69	92.0	25	5	29	9	47	13	82	53	17	
2002	75	113.8%	70	114	114		70	92.1	22	4	30	11	50	16	61	54	17	
2003	76	115.2%	77	116.7%	116		69	89.6	24	3	29	9	52	16	62	56	12	
2004	77	116.7%	64	120	120		64	87.7	20	2	21	6	39	10	49	43	14	
2005	73	110.6%	76	115.2%	125		98	79.2	26	4	24	8	45	20	73	59	24	
2006	76	115.2%	126	100.8%	126		107	84.9	26	3	22	8	42	24	82	66	24	
2007	76	115.2%	823	100.0%	823		415	93.5	95	27	168	29	376	60	334	242	41	
私立大学	457	104.8%	442	965	965		442	92.3	114	31	182	30	393	67	352	255	50	
1999	457	104.8%	450	863	863		450	90.5	124	34	193	34	389	68	360	257	45	
2000	479	104.8%	481	880	880		481	90.0	124	34	197	35	406	86	375	287	41	
2001	497	108.8%	471	886	886		471	89.5	131	35	209	36	397	97	355	298	38	
2002	512	112.0%	544	927	927		474	87.1	127	38	208	37	385	96	386	304	43	
2003	526	115.1%	423	948	948		423	78.1	120	30	154	39	314	107	316	238	45	
2004	544	119.0%	864	964	964		660	68.5	192	43	221	77	454	180	470	355	89	
2005	556	121.7%	886	986	986		691	70.1	205	42	223	81	464	184	497	383	84	
2006	571	124.9%	1,336	100.0%	1,336		559	92.5	127	39	201	39	494	88	458	329	70	
2007	584	127.8%	1,404	105.1%	1,404		600	92.3	151	37	217	42	523	89	493	359	85	
国公私計	622	100.0%	608	107.7%	1,272		608	90.7	158	41	231	45	527	93	488	369	78	
1999	650	104.5%	619	107.3%	1,280		619	90.2	161	42	233	48	532	114	516	383	77	
2000	670	107.7%	630	112.4%	1,305		630	90.1	170	42	244	51	530	129	528	407	77	
2001	686	110.3%	708	113.8%	1,341		623	88.0	168	44	242	50	515	128	521	414	77	
2002	699	112.4%	662	115.1%	1,361		562	78.5	155	35	186	51	413	135	434	329	71	
2003	708	113.8%	1,378	101.3%	1,378		859	69.5	238	53	263	100	616	229	717	531	144	
2004	716	115.1%	1,401	101.6%	1,401		1,004	75.4	249	51	289	105	646	235	756	588	142	
2005	734	118.0%																
2006	747	120.1%																

※「実施館数」でとるようになったのは2006年分から

(2) 人員構成

<大学図書館職員数の推移>

	国立		公立		私立		全体		総数
	専任	臨時	専任	臨時	専任	臨時	専任	臨時	
1998	2,336	1,625	512	235	5,421	3,261	8,269	5,121	13,390
1999	2,310	1,602	508	290	5,293	3,542	8,111	5,434	13,545
2000	2,243	1,649	513	310	5,255	3,742	8,011	5,701	13,712
2001	2,197	1,678	505	315	5,149	3,820	7,851	5,813	13,664
2002	2,149	1,717	485	318	4,943	3,863	7,577	5,898	13,475
2003	2,082	1,747	466	349	4,786	3,890	7,334	5,986	13,320
2004	2,002	1,851	447	392	4,626	4,260	7,075	6,503	13,578
2005	1,960	1,793	430	427	4,409	4,751	6,799	6,971	13,770
2006	1,916	1,897	411	394	4,249	4,416	6,576	6,707	13,283
2007	1,858	1,902	374	417	4,079	4,409	6,311	6,728	13,039

(3) 処遇

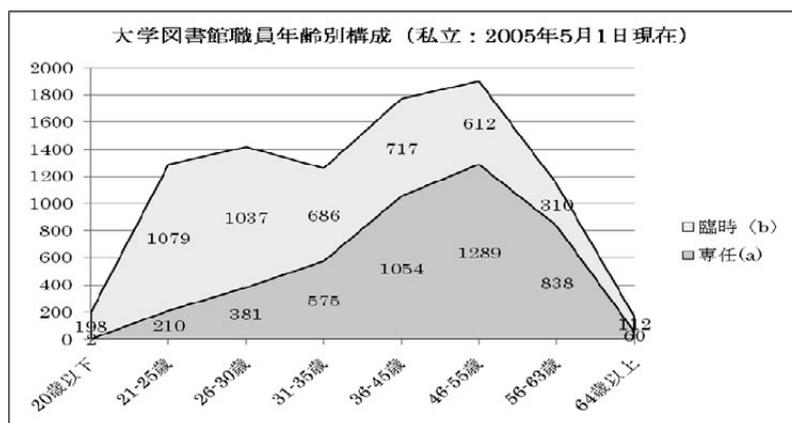
- 私立大学図書館で働く職員：その学校法人の専任職員、契約職員（非常勤職員）、派遣職員、業務委託契約により働く職員、アルバイト（→就労形態の多様化、労務管理にかかる負担の増大）
- 専任職員が図書館専門職として雇用されるケースは極めて少ない。事務職員として採用され、配属先のひとつとして図書館がある。
- かつては、人事異動は緩やかに行われ、明文化された規定はないものの図書館司書は図書館外へ異動しないという「不文律」をもった大学も少なくなかった。
- しかし、大学経営環境の変化等により、図書館も人事異動該当部署として例外ではなくなった。
- そのことによるメリット／デメリット（デメリット／メリット）
 - 「その学校法人の専任職員」という立場／職業としての図書館員という立場。
 - 人事マネジメントの一環として、キャリアパスを考慮した処遇が求められる。

(4) 研修

- NII等の研修に加えて、私立大学図書館協会東地区部会研究部研究分科会（現在11分科会が活動中）
 - 2年1期、月1回の例会、研究発表会、研究報告の刊行 等
 - 参加者数の減少が問題
- 私大図協による海外研修の実施 →報告は『大学図書館研究』『私立大学図書館協会会報』に

(5) スタッフの年齢構成：長期の問題として

- ・ 若年スタッフの著しい減少



出典：平成 17 年度学術情報基盤実態調査（2005 年 5 月 1 日現在）

※平成 18 年度調査からこの調査項目は廃止された

- ・ 一組織での業務の継承の問題
- ・ 全国レベルでの政策立案、調整機能（図書館団体）の弱体化
- ・ 「大学図書館コミュニティの崩壊」（鈴木 2008）

3. 2. モノ

<蔵書数の推移>

図書（1 大学あたり）									
	国立		私立			国立		私立	
1997	859,747	1.00	296,824	1.00	2002	958,617	1.11	304,641	1.03
1998	878,604	1.02	299,576	1.01	2003	1,052,924	1.22	304,192	1.02
1999	902,681	1.05	294,480	0.99	2004	1,067,895	1.24	303,586	1.02
2000	911,260	1.06	298,043	1.00	2005	1,081,945	1.26	304,291	1.03
2001	923,354	1.07	300,412	1.01	2006	1,093,302	1.27	303,321	1.02

(冊) (冊)

雑誌(1 大学あたり)												
	全体				洋雑誌				電子ジャーナル			
	国立		私立		国立		私立		国立		私立	
1997	13,357	1.00	3,509	1.00	5,705	1.00	1,117	1.00	22	1.00	10	1.00
1998	13,753	1.03	3,750	1.07	5,763	1.01	1,267	1.13	31	1.41	30	3.00
1999	14,173	1.06	3,498	1.00	5,886	1.03	1,127	1.01	198	9.00	83	8.30
2000	14,629	1.10	3,408	0.97	6,029	1.06	1,075	0.96	550	25.00	171	17.10
2001	16,215	1.21	3,599	1.03	6,958	1.22	1,176	1.05	1,732	78.73	277	27.70
2002	15,809	1.18	3,416	0.97	6,419	1.13	1,066	0.95	3,505	159.32	436	43.60
2003	18,098	1.35	3,401	0.97	7,232	1.27	1,072	0.96	4,883	221.95	716	71.60

2004	18,671	1.40	3,417	0.97	7,474	1.31	1,043	0.93	5,797	263.51	1,230	122.99
2005	19,267	1.44	3,525	1.00	7,717	1.35	1,115	1.00	6,387	290.32	1,615	161.50
2006	19,381	1.45	3,449	0.98	7,699	1.35	1,068	0.96	7,166	325.73	2,114	211.40

(タイトル) (タイトル) (タイトル) (タイトル) (タイトル) (タイトル)

3. 3. カネ

<図書館経費>

	国立（1大学あたり）			私立（1大学あたり）		
	図書館総経費 (A)	大学総経費 (B)	A/B	図書館総経費 (A)	大学総経費 (B)	A/B
1997	500,644	19,406,556	2.58%	268,890	6,277,426	4.28%
1998	507,228	20,847,659	2.43%	265,522	6,209,956	4.28%
1999	517,909	20,678,002	2.50%	265,529	6,081,264	4.37%
2000	496,193	20,576,933	2.41%	239,174	5,868,986	4.08%
2001	482,701	20,245,078	2.38%	228,158	6,090,830	3.75%
2002	492,393	21,115,902	2.33%	217,603	5,801,714	3.75%
2003	535,334	23,781,165	2.25%	214,267	5,724,965	3.74%
2004	509,407	24,655,747	2.07%	241,540	6,058,077	3.99%
2005	489,227	28,705,087	1.70%	211,703	6,052,843	3.50%
2006	480,764	25,891,904	1.86%	192,826	6,370,061	3.03%

図書館総経費＝資料費＋図書館・室運営費

(単位：千円)

<図書館人件費>

	国立（1大学あたり）			私立（1大学あたり）		
	人件費 (A)	大学総経費 (B)	A/B	人件費 (A)	大学総経費 (B)	A/B
1997	196,927	19,406,556	1.01%	106,791	6,277,426	1.70%
1998	194,811	20,847,659	0.93%	106,908	6,209,956	1.72%
1999	191,134	20,678,002	0.92%	100,806	6,081,264	1.66%
2000	185,347	20,576,933	0.90%	95,795	5,868,986	1.63%
2001	183,512	20,245,078	0.91%	91,056	6,090,830	1.49%
2002	183,273	21,115,902	0.87%	86,023	5,801,714	1.48%
2003	192,918	23,781,165	0.81%	81,214	5,724,965	1.42%
2004	185,598	24,655,747	0.75%	91,903	6,058,077	1.52%
2005	179,465	28,705,087	0.63%	81,579	6,052,843	1.35%
2006	176,481	25,891,904	0.68%	65,853	6,370,061	1.03%

(単位：千円)

- ・ 予算の頭打ち・減少
 - 拡大する資金需要に対応しきれていない（資料購入，電子ジャーナル，設備投資等）
 - 電子ジャーナルについてはコンソーシアム（公私立大学図書館コンソーシアム：PULC）の形成で対応
 - 各種外部資金獲得の努力を強化

3. 4. サービス

- ・ 地域コンソーシアムの形成
 - 山手線沿線（青山学院、学習院、国学院、東洋、法政、明治、明治学院、立教）
 - TAC：多摩アカデミックコンソーシアム（ICU、国立音大、東経大、津田塾大、武蔵野美大）
 - 大学コンソーシアム京都
 - 横浜市内大学図書館コンソーシアム 等
- ・ 図書館の公開：高校生（受験生）への開放も

4. 文教大学越谷図書館の現状と課題：ひとつの事例として

4. 1. 図書館の概要

- ・ 1981年10月 現図書館開館
 - 当初から学外者にも開放（学生とほぼ同じ条件で利用可 卒業生・退職教職員は「校友として登録）
 - 児童文庫（あいのみ文庫）の開設
 - 蔵書：約300,000冊（図書館内のみ）
- ・ 職員：
 - 専任職員：8名（館長補佐：1名、課長補佐：2名、司書：5名）過去3年間で4名が退職
 - 契約職員：9名
 - 業務委託スタッフ：12名（ローテーションにより出勤・閲覧業務）

4. 2. 当館の特徴

- ・ 1981年の現図書館開館以来、
 - 学習図書館としての充実
 - ◇ 図書館蔵書は図書館員が選書
 - ◇ 全面開架方式
 - ◇ 利用ガイダンスの充実（1988年度から4年生を対象としたゼミガイダンスを実施）
 - # 1992年度からは他学年にも実施
 - 開かれた図書館
 - ◇ 学外者への開放 → 理念として、また大学の政策としては望ましいこと（地域貢献・連携）。しかし現実にはさまざまな問題が…
 - ◇ 児童文庫活動

4. 3. これまでの活動の評価とこれから

(1) これまでの活動の評価

- ・ 学習図書館としては一定の評価を得ている が、このままでは不十分
- ・ これからの大学の生き残りのためには、入ってきた学生に力をつけて送り出すことが必要。そのコンテキストの中で大学は、図書館は何をすべきか、を考えなくてはならない。

(2) 学習図書館としての一層の充実

- ・ 学習スペースの確保 (デジタル環境・コンテンツへの対応)
- ・ 開館時間・日数延長のための組織
- ・ 学習参考図書の整備 テキスト類の確保
⇒場所 (環境) と資料の充実

(3) 研究図書館としての充実

- ・ オンラインジャーナルの拡大・利便性
- ・ ILL (大学図書館間の協力)
- ・ 利用可能図書の拡張 開架・閉架方式の見直し
⇒文献 (資料) 提供能力のさらなる充実

(4) 情報発信

- ・ 機関リポジトリ事業の立ち上げ (埼玉大学との地域共同リポジトリ)
⇒デジタル化、ネットワーク化した環境におけるサービスの可能性の追求
- ・ メールマガジンなど：図書館サービスの可視化 (種々の図書館サービスは利用者には十分知られていないことを前提とすべし)

4. 4. 何が必要か

(1) 施設設備の充実

- ・ 利用教育実施のための施設
 - 館内に「電子情報閲覧室」設置 (2007 年度から利用可能、席数 52)
 - ◇ 通常は学内 LAN に接続したコンピュータのある「閲覧席」(紙資料も電子資料も：ハイブリッド環境への対応) →「ラーニング・コモンス」とはなりえていない…
 - ◇ 必要のあるときはセミナールームとして使用

(2) 予算の枠組みの見直し

- ・ 電子ジャーナル、オンライン・データベースへの依存度の増加
- ・ これまでのように「図書館課の予算」として計上し、維持して行くのは不可能
 - 予算の全学共通経費化に向けて (一定レベルまでは実現)

(3) 業務組織の見直し

- ・ 専任職員数：ギリギリのレベルでしか維持できないのが現実 (「限界集落」)
 - 一定数を確保した上で、少数「精鋭」主義 (でいくしかない)
- ・ 組織のスリム化
 - 業務の簡素化＝不要な業務の停止 / 業務の拡大＝新たな業務への対応
 - 業務委託の実施
 - ◇ 閲覧の業務委託をこの 4 月から開始 (→閲覧業務は委託になじむのか?)

- ・ 「専任職員がすべき業務」の明確化
 - (レファレンス、利用者教育を中心とした) 利用者サービス
 - リエゾン活動
 - マネジメント業務

(4) 教育活動との密結合

- ・ 日本においては、図書館が「独自に」活動しても多くの成果を期待することはできない
 - 教育活動のコンテキストに図書館は組み込まれていない
Ex: 図書館主催のセミナーの参加状況…
- ・ 大学の教育活動の中にどれだけ図書館の活動を組み込むことができるか、が勝負
 - その鍵としての「利用者教育」(⇒図書館利用の「種まき」)、「情報リテラシー教育」、そしてリエゾン活動

4. 5. 当館の財産・アドバンテージ

- ・ 学生の(量的)図書館利用はそれなりに高い水準にある
- ・ 利用教育はそれなりに力を入れてきており、教員からの一定の認知も受けている(これまで新入生ガイダンス(実施率はほぼ100%)を除くと、3・4年生のゼミガイダンスが中心だったが、ここ数年は2年生の授業(「研究法基礎」のような授業)での申し込みが増えつつある。これは、研究法の授業を行う過程で、資料探索については図書館のツール・機能を使う必要があるということ、特に若手の教員が認識しつつあることが背景にあるのではないかと考えている。
- ・ 電子メディア(特に電子ジャーナル)の導入は、図書館に無関心だった教員の関心を一定程度ひきつけるようになった。リンクリゾルバの導入でさらに。
- ・ 大規模大学ではない(⇒利用者5000人レベルだからできることがある)
- ・ 機関リポジトリ構築事業(埼玉大学との連携)が大学の事業として認知された(図書館長→学長、大学審議会というプロセスでオーソライズ)

4. 6. 利用教育の拡充

- ・ 利用者が自立して図書館を利用できるためのスキルの育成
- ・ 計画的な利用教育
 - (たとえば)学部4年間を見通した、情報リテラシー育成のためのプログラムの立案、協議、実施
- ・ 「なんとなく検索はできる」状態の広がり⇒そのレベルからの脱却
- ・ 学生の「学び方の技法」(自らの課題を自らの力によって解決できる能力)の習得支援⇒満足感、達成感

4. 7. 情報通信技術活用によるサービスの拡大

- ・ リモートサービス
- ・ 「マイライブラリ」は重要なポータルとなりうる
 - これもインストラクションなしでは活発な利用には結びつかない
 - より充実した機能とそれを利用しつづけるための業務体制(たとえば学内に向けた資

料・文献のデリバリー体制)の整備。

- ・ リモートサービス拡大による効果:業務量の縮小(同水準の業務負担での処理量の増加)
- ・ さらには、「学生ポータル」へ

4. 8. 顧客のリピータ化:長ーいおつきあいを

- ・ 卒業生・退職教職員へのサービスの拡充
 - 現在も「校友」としての登録により利用可能
 - 一般学外者とのサービスの差別化
- ・ 非来館型サービスの拡大(これもマイライブラリが重要な手段となる)
 - 遠隔地に住む卒業生への資料提供
 - 利用者コミュニティの拡張
- ・ 「通過者」から長期のおつきあいをする「顧客」へ

<参考文献>

- 鈴木正紀「私立大学経営と図書館」『図書館界』60(4), pp.254-265(2008)
- 鈴木正紀「大学図書館員論の枠組みと大学職員論」『論集・図書館情報学研究の歩み第20集 21世紀の図書館と図書館員』日外アソシエーツ, pp.79-97(2001)
- 中野麻美『労働ダンピングー雇用の多様化の果てに』岩波書店, 237p(2006)
- 藤原達生「大学生・大学院生の望む図書館像」『現代の図書館』47(1), pp.24-28(2009)
- 山本眞一編『SDスタッフディベロップメントが支える強い大学づくり:大学職員は何を学び、それをどう生かすか?』文葉社, 2006.9
- 若林洋夫「私立大学の経営と財務:立命館の事例を踏まえて」『大学財務経営研究』3, pp.177-189(2006.8)

<参考サイト>

- (1) 全国国公立大学の事件情報 <http://university.main.jp/blog/> [accessed 2009/5/31]
- (2) 大学図書館支援機構 <http://www.iaal.jp/xoops/index.php> [accessed 2009/5/]

私立大学図書館の経営

鈴木 正紀
文教大学越谷図書館

1. 組織の「経営資源」とは: 大学における現状

- 組織の経営資源 → ヒト、モノ、カネ
 - モノ、カネは必要なものと認識されるのは比較的容易であり、なんとか調達しようという努力がされる。

3

本日の構成

1. 組織の「経営資源」とは: 大学における現状
2. 私立大学経営の現状
3. 私立大学図書館の経営資源の現状
4. 文教大学越谷図書館の現状と課題: ひとつの事例として
5. まとめ

1

1. 組織の「経営資源」とは: 大学における現状

- 一方、ヒトは、経営資源(人的資源)としてきちんと認識されていないのが悲しい現状(人件費=コスト → なるべく減らしたい、という経営者の方針)
 - その端的な現れは「組織を動かすために必要な労働力に対する支出について、その削減のみを目的とした」業務委託である
- 「あなたの図書館」の体力低下・限界レベルでの経営、そして「大学図書館界」の体力低下を招来 → 短期の問題／中長期の問題

4

1. 組織の「経営資源」とは: 大学における現状

2

1. 組織の「経営資源」とは: 大学における現状

- 組織が社会的に存在できるのは、その組織に社会的に存在する理由があるからである
 - なければ舞台から退場を迫られる
 - 大学の存在理由(ミッション)は?
 - あなたの大学の存在理由(ミッション)は?
 - 図書館の存在理由(ミッション)は?

5

1. 組織の「経営資源」とは: 大学における現状

- 大学は多すぎる(作りすぎた)。
- あるいは、国民の、学齢期から生涯にわたる高等教育・学習のグランドデザインがないままに規制緩和が進行しすぎた。
 - この間の大学設置にかかる「規制緩和」の評価が必要
 - 再構築はありうるのか → よくわからない

6

1. 組織の「経営資源」とは: 大学における現状

- 「選択と集中」
 - 民間企業においてはとりうる方針であるが、大学においてそれはどこまで可能か
 - たとえば、研究活動中心の組織デザインを、あるいは教育活動中心の組織デザインを、教育でも教養教育を重視した組織デザインを...。
 - 何に対して集中し、それを遂行するためにどのように組織デザインをするのか。
 - 大学組織(当然図書館も含まれる)のデザインとスタッフのマッピングの検討が必要(何を目的とした組織なのか)。

9

1. 組織の「経営資源」とは: 大学における現状

- しかし、一定の競争がないところには、停滞と怠惰がはびこりやすいのも悲しいかな現実である。
 - ここはやはり米国モデルに一日の長がある?
- 私自身は、ここ10年近くいわれてきた新自由主義的競争環境を必ずしも肯定しない。
 - 大学改革という、教育・研究の改善をめざした(?)動きがいつのまにか財政問題にすり替えられた。
 - 朝日新聞2009.7.6 国立大学法人化 教員アンケート

7

2. 私立大学経営の現状

10

1. 組織の「経営資源」とは: 大学における現状

- ミッションを遂行のため、そしてそこで働くスタッフがその実現のために仕事を通じて参加をし、かつ生活の糧を得る → 組織の目的はこうしたところに存在する(と考える)
 - 「会社はだれのために存在するのか」
 - より多くの人の幸福の実現のために

8

私立大学経営の「現状」

- 「私立の大学・短大では今後5～10年で60～100校の経営破綻が予想され、「生き残り」=「勝ち残り」競争が強いられている。法人化後の国立大学も必ずしもかかる競争の埒外に位置しているわけではないが、私立大学と比べて学生一人当たり16倍の国庫補助金が投入されている国立大学と私立大学は「同じ土俵」では競争できない存在であり、私立大学は「私学らしい教育・研究戦略と経営・財務戦略」が不可欠である。」
若林洋夫「私立大学の経営と財務: 立命館の事例を踏まえて」『大学財務経営研究』3, pp.177-189(2006.8)

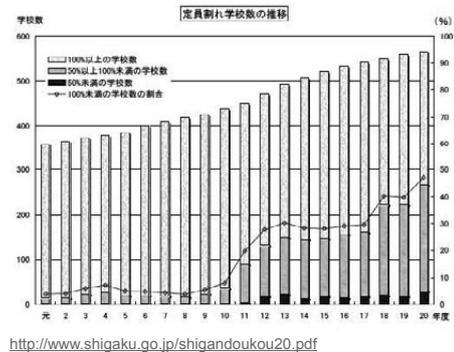
11

2. 1. 大学をめぐる状況

- 私立大学(学校法人)の活動の原資は学生・生徒が納付する学納金に依存している。
 - 大学平均で56-57%、医歯薬を除く大学平均は74-75%
 - 国立大学法人は14.6%、病院部門を除くと19.6%(以上、若林)
 - したがって、志願者数の減少及び定員割れは経営資源の調達に直接的ダメージを与える。
- いわゆる「全入時代」を迎えて: 私大はどういった状況におかれているのか。

12

定員割れ状況: 4年制大学



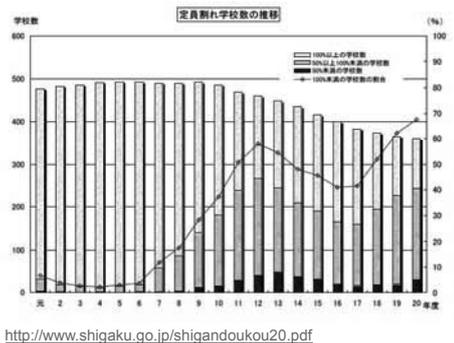
15

「冬の時代」について(よりみち)

- 米国の「大学冬の時代」は1980年代
 - 多くの大学が倒産するといわれたが、実のところ、予測ほど多くはなかった
 - この経緯は日本の大学も学ぶところが大きい(日本と社会の成り立ちが違うので一律には論じられないが)
 - 倒産しないために大学は相当の努力を払った
 - そのキーワードはやはり「教育」だった
- 『現代アメリカ高等教育論: 1960年代から1990年代へ』喜多村和之 (東信堂, 1994) ※特に第10章

13

定員割れ状況: 短期大学



16

学校数の推移

大学数の推移(文部科学省「学校基本調査」より)

年度		2006	2007	2008
大学	国立	87	87	86
	公立	89	89	90
	私立	568	580	589
	計	744	756	765
短期大学	国立	8	2	2
	公立	40	34	29
	私立	468	434	417
	計	516	470	448

14

全入時代

- 2つの二極化
 - 規模による二極化/地域による二極化
 - 「大学全入」=「えり好みをしなければ...」
 - × 受験生はえり好みをしている
- 大学統合の動き
 - 関西学院大学と聖和大学(2009年度) 慶應義塾大学と共立薬科大学(2008年度)
 - 私学はなかなか難しい(それぞれの大学に固有の歴史、理念の相違)

17

財政基盤は？

- 学納金依存体質
- 私学助成についての支給基準見直し
 - 「成績の悪い」ところほど、補助金を減額する

18

2. 2. 「スタッフ・ディベロップメント」(SD)をめぐる動き

- 大学の(教員も含めた)スタッフのありかた
 - 教育職員
 - 行政管理職職員(アドミニストレータ)
 - 学術専門職員
 - 事務・技術職員といった多様化した形態をとらなければ社会の要請にこたえられない(孫福弘:慶應義塾大学(当時))

21

「入」と「出」の重視...「中身」は？

- 近年、一部の有力校以外で“元気のある大学”は、学生の就職支援に力を入れたり、ユニークな講義を実践したりと、特色ある教育研究で「個性」を発揮しているところが多い。人気学部の新設で即効性を期待するより、まずは「大学の質」を高め、学生や企業にアピールするブランド力を身につけるといふ、地に足のついた改革が求められている。
[読売新聞 2006/7/26]

19

3. 私立大学図書館の経営資源の現状

22

2. 2. 「スタッフ・ディベロップメント」(SD)をめぐる動き

- 大学における「職員」の力量向上の必要性が強くいわれるようになってきた。
 - 桜美林大学の大学院「国際学研究科大学アドミニストレーション専攻(修士課程)」(2001年4月設置)
 - 大学の「アドミニストレーター」養成

20

3. 1. ヒト 業務委託の拡大

- 業務委託にかかわること(牛崎進「大学図書館アウトソーシング活用法」図書館総合展2007フォーラム NPO大学図書館支援機構資料より抜粋)
※詳細は昨年度の資料を参照
- 業務委託で発生していること
 - 労働派遣法で支持されている派遣と請負(業務委託)の違いについて、適正に認識していないところがある(大学)

23

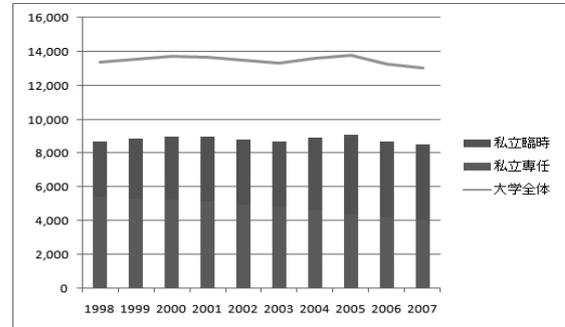
3. 1. ヒト 業務委託の拡大

- 職員数の減少あるいは世代継承の問題を抱えている図書館、業務委託にどう向き合うか？業務委託による問題は短期的には顕在しない。むしろ、カウンター対応がよくなったとか、開館時間・日数が拡大されて評判は悪くない。しかし、関係者には消耗感が...
- 単なる経費削減は、委託会社とその就業者を消耗させるだけで持続的なパートナーシップの維持は無理。'窮鼠猫をかむ'の譬えで、「偽装請負」等で問題が大学の外に出てゆくりリスクを大学は見ておくべき。

24

3. 1. ヒト 人員構成

大学図書館職員数の推移(私立大学/全体)



27

3. 1. ヒト 業務委託の拡大

- 業務請負の問題は、現在の日本社会で起きている「労働ダンピング」問題としてもとらえる必要があるのではないかと
- 労働力(人)の買いたたき
- 人に係る経費を人件費ではなく、「物件費」として計上することの問題
→ 業務における「ヒト」にかかる費用の実態が見えなくなる(学術情報基盤「実態」調査 → 「実態」とかけ離れた統計になりつつある)

25

3. 1. ヒト 処遇

- 私立大学図書館で働く職員: その学校法人の専任職員、契約職員(非常勤職員)、派遣職員、業務委託契約により働く職員、アルバイト(→就労形態の多様化、労務管理にかかる負担の増大)
- 専任職員が図書館専門職として雇用されるケースは極めて少ない。事務職員として採用され、配属先のひとつとして図書館がある。

28

業務委託について思うこと

- 業務委託の主な業務領域
- 目録業務
- 閲覧業務
- 閲覧業務は業務委託になじむか → 個人的には疑問を持っている
 - 貸返のオペレーションは定型業務かもしれないが、「閲覧業務」はむしろ不定形な要素が多い(不定形な要素が多いということは、部分委託にはなじまないということ)

26

3. 1. ヒト 処遇

- かつては、人事異動は緩やかに行われ、明文化された規定はないものの図書館司書は図書館外へ異動しないという「不文律」をもった大学も少なくなかった。
- しかし、大学経営環境の変化等により、図書館も人事異動該当部署として例外ではなくなった。
- そのことによるメリット/デメリット(デメリット/メリット)
 - 「その学校法人の専任職員」という立場/職業としての図書館員という立場。
 - 人事マネジメントの一環として、キャリアパスを考慮した処遇が求められる。

29

3. 1. ヒト 研修

- NII等の研修に加えて、私立大学図書館協会東地区部会研究部研究分科会（現在11分科会が活動中）
 - 2年1期、月1回の例会、研究発表会、研究報告の刊行 等
 - 参加者数の減少が問題（かつて60人、今4人）
- 私大図協による海外研修の実施 → 報告は『大学図書館研究』『私立大学図書館協会会報』に

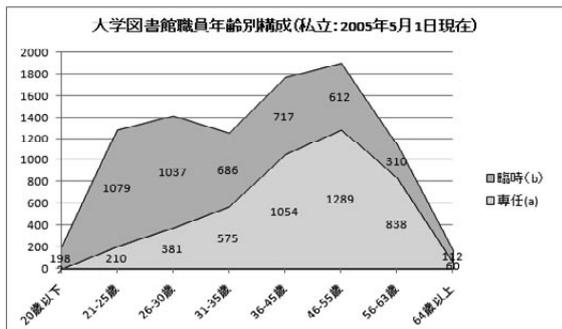
30

3. 1. ヒト スタッフの年齢構成・影響

- 若年スタッフの著しい減少
- 一組織での業務の継承の問題
- 全国レベルでの政策立案、調整機能（図書館団体）の弱体化
- 「大学図書館コミュニティの崩壊」（鈴木2008）

33

3. 1. ヒト スタッフの年齢構成（私立）



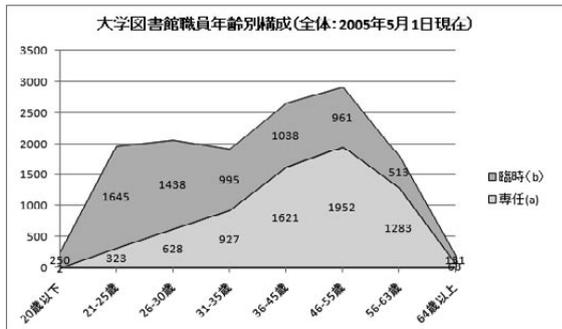
31

3. 2. モノ 蔵書

	国立		私立	
1997	859,747	1.00	296,824	1.00
1998	878,604	1.02	299,576	1.01
1999	902,681	1.05	294,480	0.99
2000	911,260	1.06	298,043	1.00
2001	923,354	1.07	300,412	1.01
2002	958,617	1.11	304,641	1.03
2003	1,052,924	1.22	304,192	1.02
2004	1,067,895	1.24	303,586	1.02
2005	1,081,945	1.26	304,291	1.03
2006	1,093,302	1.27	303,321	1.02
(冊)			(冊)	

34

3. 1. ヒト スタッフの年齢構成（全体）



32

3. 2. モノ 雑誌（全体）

	国立		私立	
1997	13,357	1.00	3,509	1.00
1998	13,753	1.03	3,750	1.07
1999	14,173	1.06	3,498	1.00
2000	14,629	1.10	3,408	0.97
2001	16,215	1.21	3,599	1.03
2002	15,809	1.18	3,416	0.97
2003	18,098	1.35	3,401	0.97
2004	18,671	1.40	3,417	0.97
2005	19,267	1.44	3,525	1.00
2006	19,381	1.45	3,449	0.98
(タイトル)			(タイトル)	

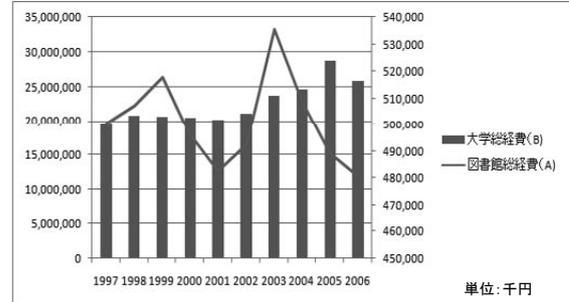
35

3.2. モノ 雑誌(洋雑誌)

	国立		私立	
1997	5,705	1.00	1,117	1.00
1998	5,763	1.01	1,267	1.13
1999	5,886	1.03	1,127	1.01
2000	6,029	1.06	1,075	0.96
2001	6,958	1.22	1,176	1.05
2002	6,419	1.13	1,066	0.95
2003	7,232	1.27	1,072	0.96
2004	7,474	1.31	1,043	0.93
2005	7,717	1.35	1,115	1.00
2006	7,699	1.35	1,068	0.96
(タイトル)			(タイトル)	

36

3.3. カネ 大学総経費・図書館総経費(国立)



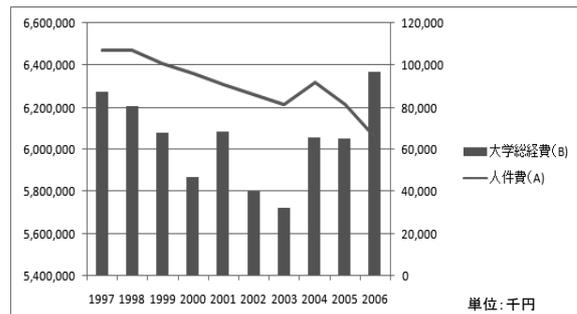
39

3.2. モノ 雑誌(電子ジャーナル)

	国立		私立	
1997	22	1.00	10	1.00
1998	31	1.41	30	3.00
1999	198	9.00	83	8.30
2000	550	25.00	171	17.10
2001	1,732	78.73	277	27.70
2002	3,505	159.32	436	43.60
2003	4,883	221.95	716	71.60
2004	5,797	263.51	1,230	122.99
2005	6,387	290.32	1,615	161.50
2006	7,166	325.73	2,114	211.40
(タイトル)			(タイトル)	

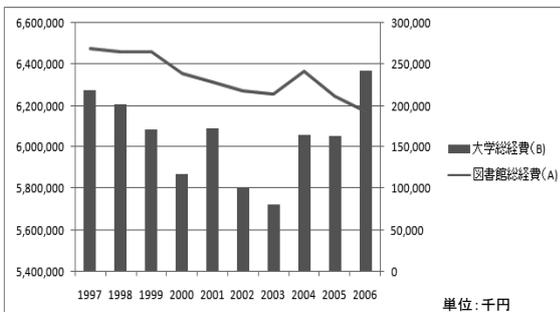
37

3.3. カネ 人件費(私立)



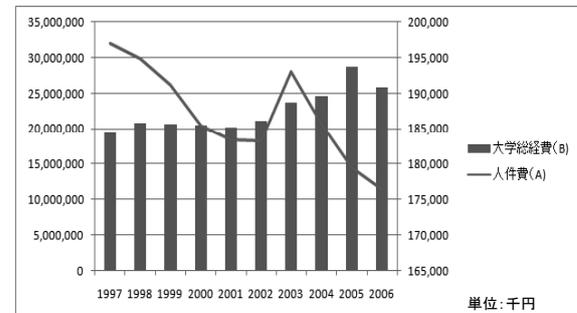
40

3.3. カネ 大学総経費・図書館総経費(私立)



38

3.3. カネ 人件費(国立)



41

3. 3. カネ

- 予算の頭打ち・減少
 - 拡大する資金需要に対応しきれていない(資料購入, 電子ジャーナル, 設備投資等)
 - 電子ジャーナルについてはコンソーシアム(公立大学図書館コンソーシアム:PULC)の形成で対応
 - 各種外部資金獲得の努力を強化

42

4. 1. 図書館の概要

- 1981年10月 現図書館開館
 - 当初から学外者にも開放(学生とほぼ同じ条件で利用可 卒業生・退職教職員は「校友」として登録)
 - 児童文庫(あいのみ文庫)の開設
 - 蔵書: 約300,000冊(図書館内のみ)

45

3. 4. サービス

- 地域コンソーシアムの形成
 - 山手線沿線(青山学院、学習院、国学院、東洋、法政、明治、明治学院、立教)
 - TAC: 多摩アカデミックコンソーシアム(ICU、国立音大、東経大、津田塾大、武蔵野美大)
 - 大学コンソーシアム京都
 - 横浜市内大学図書館コンソーシアム 等
- 図書館の公開: 高校生(受験生)への開放も

43

4. 1. 図書館の概要

- 職員:
 - 専任職員: 8名(館長補佐: 1名、課長補佐: 2名、司書: 5名)過去3年間で4名が退職
 - 契約職員: 9名
 - 業務委託スタッフ: 12名(ローテーションにより出勤・閲覧業務)
 - 専任職員は「図書館職員制度」により、処遇される(現在はまだ整備の途上)

46

- 4. 文教大学越谷図書館の現状と課題:
ひとつの事例として

44

4. 2. 当館の特徴

- 1981年の現図書館開館以来、学習図書館としての充実を図る(当時としては珍しい...)
 - 図書館蔵書は図書館員が選書
 - 全面開架方式
 - 利用ガイダンスの充実(1988年度から4年生を対象としたゼミガイダンスを実施) # 1992年度からは他学年にも実施

47

4. 2. 当館の特徴

- 開かれた図書館
 - 学外者への開放 → 理念として、また大学の政策としては望ましいこと(地域貢献・連携)。しかし現実にはさまざまな問題が...
 - 児童文庫活動

48

4. 3. これまでの活動の評価とこれから

2. 学習図書館としての一層の充実
 - 学習スペースの確保(デジタル環境・コンテンツへの対応)
 - PCルームの設置(2007.4)
 - 開館時間・日数延長のための組織
 - 業務委託により、土曜日の開館時間延長と休日開館日数の増加が可能となった(2009.4)
 - 学習参考図書の整備 テキスト類の確保
- ⇒場所(環境)と資料の充実

51

児童室



49

電子情報閲覧室(PCルーム)



52

4. 3. これまでの活動の評価とこれから

1. これまでの活動の評価
 - 学習図書館としては一定の評価を得ているが、このままでは不十分
 - これからの大学の生き残りのためには、入ってきた学生に力をつけて送り出すことが必要。そのコンテキストの中で大学は、図書館は何をすべきか、を考えなくてはならない。

50

4. 3. これまでの活動の評価とこれから

3. 研究図書館としての充実
 - オンラインジャーナルの拡大・利便性
 - リンクリゾルバの導入(2009.4) 普及はこれから
 - ILL(大学図書館間の協力)
 - 利用可能図書の拡張 開架・閉架方式の見直し
- ⇒文献(資料)提供能力のさらなる充実

53

4. 3. これまでの活動の評価とこれから

4. 情報発信

- 機関リポジトリ事業の立ち上げ(埼玉大学との地域共同リポジトリ 2008.11)

⇒デジタル化、ネットワーク化した環境におけるサービスの可能性の追求

- メールマガジンなど: 図書館サービスの可視化(種々の図書館サービスは利用者には十分知られていないことを前提とすべし)

54

4. 5. 当館の財産・アドバンテージ

- 学生の(量的)図書館利用はそれなりに高い水準にある(貸出冊数は全国平均の約2倍)
- 利用教育はそれなりに力を入れてきており、教員からの一定の認知も受けている(これまで新入生ガイダンス(実施率はほぼ100%)を除くと、3-4年生のゼミガイダンスが中心だったが、ここ数年は2年生の授業(「研究法基礎」のような授業)での申し込みが増えつつある。これは、研究法の授業を行う過程で、資料探索については図書館のツール・機能を使う必要があるということ、特に若手の教員が認識しつつあることが背景にあるのではないかと考えている。

57

4. 4. 何が必要か

• 必要最低限の専任職員の確保(質・数)

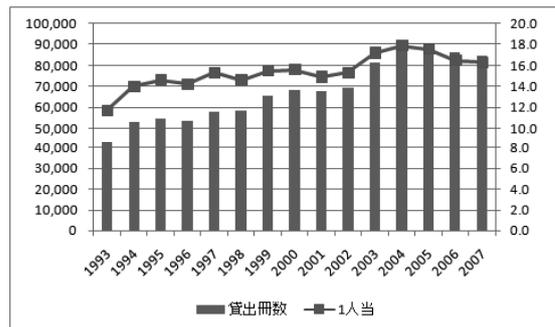
- 現在はあきらかに割り込んでいる
- 必要な業務がやりきれていない(合理化はほぼ限界) 9人→8人、の影響

• 「専任職員がすべき業務」の明確化

- (レファレンス、利用者教育を中心とした)利用者サービス
- リエゾン活動
- マネジメント業務

55

学生への貸出冊数の推移



58

4. 4. 何が必要か

• 教育活動との密結合

- 日本においては、図書館が「独自に」活動しても多くの成果を期待することはできない
 - 教育活動のコンテキストに図書館は組み込まれていない
 - Ex: 図書館主催のセミナーの参加状況...
- 大学の教育活動の中にどれだけ図書館の活動を組み込むことができるか、が勝負
 - その鍵としての「利用者教育」(⇒図書館利用の「種まき」)、「情報リテラシー教育」、そしてリエゾン活動

56

4. 5. 当館の財産・アドバンテージ

- 電子メディア(特に電子ジャーナル)の導入は、図書館に無関心だった教員の関心を一定程度ひきつけるようになった。リンクリゾルバの導入でさらに(期待を込めて)。
- 大規模大学ではない(⇒利用者5,000人レベルだからできることがある)
- 機関リポジトリ構築事業(埼玉大学との連携)が大学の事業として認知された(図書館長→学長、大学審議会というプロセスでオーソライズ)
 - 大学・法人の政策とのシンクロナイズと図書館の位置づけ

59

5. まとめ

60

課題と展望:心がけたいこと

- スタッフにとってやりがいのある職場とは？
 - いくら「指導」しても伝わるとは限らない(ジェネレーション・ギャップ?)
 - 結局は、スタッフひとりひとりが、プロとして考え、見つけ出すもの
 - こちらができるのは環境・条件整備くらい
 - 「おもしろさ」の大切さ
 - スタッフ間の「信頼」の大切さ
- 職場を超えた、個人個人のつながりの大切さ(コミュニティの再構築)

63

課題と展望:これから必要なこと

- 利用教育の充実
 - ただし、現体制では限界に近い
- 情報通信技術活用によるサービスの拡大
 - リモートサービス
 - マイライブラリの活用
- 顧客のリピータ化:長ーいおつきあいを
 - 卒業生・退職教職員へのサービスの拡充
 - 非来館型サービスの拡大
 - 「通過者」から長期のおつきあいをする「顧客」へ

61

課題と展望:分析

- 当館にとっての最大の経営資源は人である
 - 予算が潤沢にはない中で、そこそこの環境を構築した(これには資金が必要)先は、いかにそれを利用者が活用できるよう伝えるか → これはそこにいるスタッフがやるしかない
 - 幸いに規程面での最低限の根拠はできた
 - 現在のスタッフの力量の向上と新人の獲得(世代をつながなくてはならない)
 - 活性化

62